



“地域のことは地域で考えよう”

〒900-0013 那覇市牧志1丁目3番45号、3階 電話 (098) 869-8711

2025年11月13日

各 位

株式会社 おきぎん 経済研究所

【スポット調査】

沖縄県内企業における 人事評価制度に関する調査

※ お気づきの点、不明な点などがございましたら、ご遠慮なく下記までご連絡ください。

・担当：上門

問い合わせ先：（電話：098-869-8711 ファクシミリ：098-869-2200

メール：oei-corp@okinawa-bank.co.jp）

【スポット調査】人事評価制度に関する調査

要旨

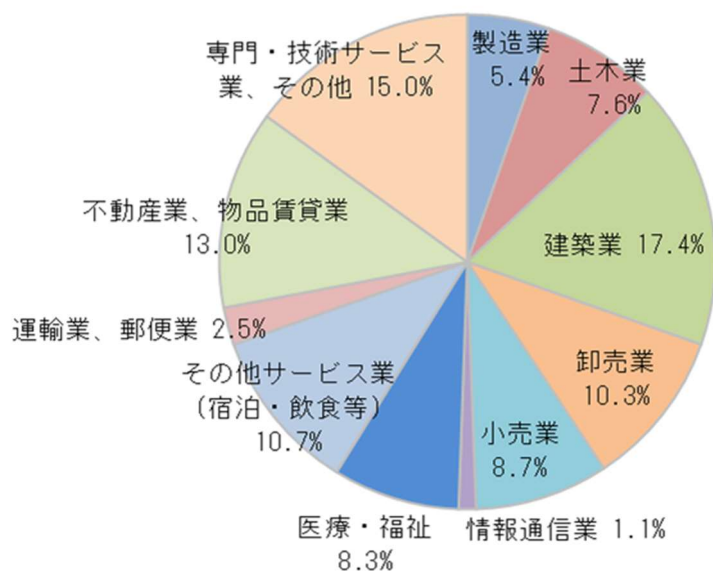
- 県内企業における人事評価制度の取り組みについて、2025 年 7-9 月期おきぎん企業動向調査【おきぎん DI】にあわせて調査し、スポット調査として取りまとめました。
- 国内では、2013 年頃より人口が減少に転じており、同じ時期に企業における雇用の不足感（DI）もマイナスに転じ、現在に至るまで長期的な雇用不足の状況が続いています。全国の中小企業における人事評価制度の導入については、緩やかな上昇が続いており、中でも小・中規模の中小企業において、上昇割合が大きくなっている傾向にあります。
- 沖縄県内においても、少子高齢化が進み人口は減少傾向にあり、労働市場では人手不足の状況が続いています。人事評価制度は、企業の人材マネジメントにおいて重要な役割を果たすものであり、制度の整備と適切な運用を通じて、従業員のモチベーション向上や定着率の改善が期待されます。本調査では、県内企業における人事評価制度の導入状況と、制度運用における課題について整理しました。
- 今回の調査結果において、県内企業における人事評価制度の導入状況について、「ある」と回答した企業は 40.5%となりました。一方で、「ない」と回答した企業は 59.5%の結果となり、2025 年度版中小企業白書で公開されている令和 6 年の中小企業向けの調査結果（全国調査）とほぼ同様の傾向がみられました。
- また、人事評価制度が「ある」と回答した企業における運用状況について、目標設定から給与・賞与への反映などの一連の運用状況に対する回答状況は、8 割を超える企業が「十分できている・できている・ある程度できている」と回答がありました。一方で、現在の自社の人事評価制度の課題（自由回答）については、業績との連動、評価運用・プロセス、従業員のモチベーション向上などについて課題となっていると回答した企業がありました。
- 人事評価制度が「ない」と回答した企業へ人事評価制度の必要性について質問したところ、「必要性を感じる」と回答した企業が 47.7%となり、必要性を感じているが導入できていない企業が多いことが分かりました。
- 人事評価制度の導入ができていない理由については、「制度構築が難しい」、「対応できる人材がない」などの回答が多い結果となりました。
- 今回の調査において、直近で人事評価制度を導入した企業が 4 社となっており、現在導入に向け進めている企業や、今後導入を予定している企業も存在しており、県内企業においても、人事評価制度の導入が進展している傾向がみられました。一方で、人事評価制度を導入している企業において、制度設計や制度運用における課題が多く挙がりました。今後の効果的な人事評価制度の運用のためには、定期的な制度の見直しや、評価者の育成、多様な働き方に対応できる柔軟性の確保など、自社の実態に即した制度の構築が求められることが分かりました。

調査概要

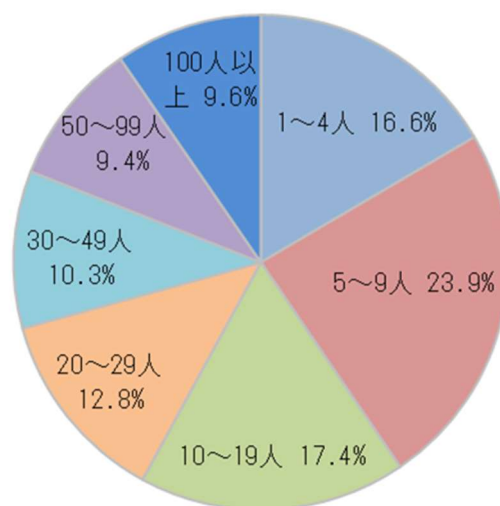
1. 調査目的 : 県内企業における人事評価制度の導入状況や、今後の運営における課題について実態を把握することを目的に実施しました。
2. 調査実施期間 : 2025 年 8 月下旬～9 月中旬
3. 調査対象 : 県内企業 447 社回答
4. 調査方法 : WEB アンケート調査(回答者:代表者 54.8%、役員・管理職 20.8%、総務・経理 23.5%、その他 0.9%)

本調査の回答先について、業種構成で見た場合、建設関連事業者、専門技術サービス業、不動産業・物品賃貸業、その他サービス業の回答が多い結果となりました。また、従業員規模でみた場合、1～10 人未満の比較的小規模な事業者は約 4 割、10 人以上 50 人未満の事業者は約 4 割、50 人以上の事業者は約 2 割の回答結果となっております。

回答企業の業種構成



回答企業の従業員規模構成



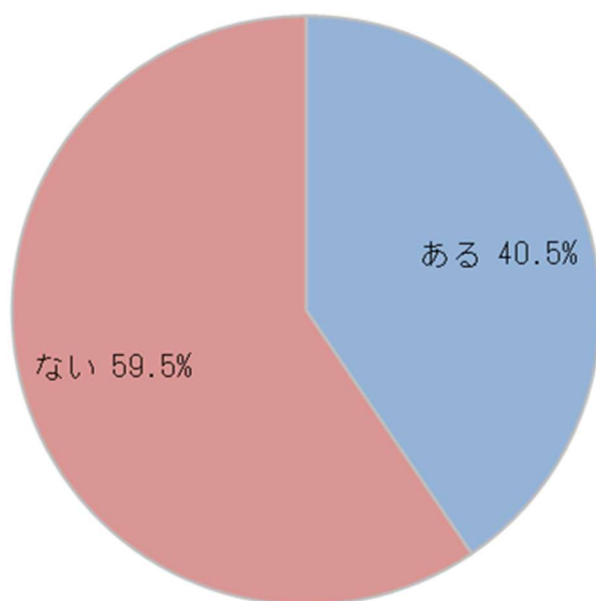
1. 人事評価制度について

※人事評価制度とは、従業員の業績・能力・行動を評価し、報酬や昇進・昇格などに反映させる仕組みであり、「業績評価・能力評価・行動評価」などが挙げられます。

(1) 人事評価制度の導入状況について（全体の回答結果）

【貴社では人事評価制度はありますか（1つ選択）】という設問について、「ない」と回答した企業は全体の59.5%となりました。一方で「ある」と回答した企業は40.5%となりました。

【全体】人事評価制度の有無について（n=447）

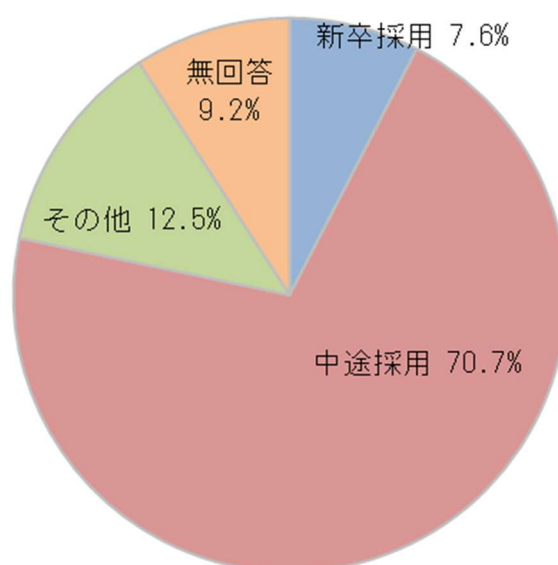


2. 採用形態・規模別・業種別の人事評価制度導入状況について

(1) 主な採用形態の回答結果

【貴社における主な採用形態を教えてください】という設問について、「中途採用(70.7%)」と回答した企業が最も高くなりました。また、「新卒採用(7.6%)」となっています。

【全体】採用形態 (n=447)



(2) 従業員規模別の採用形態回答結果

従業員規模別の主な採用形態について、全体的に「中途採用」と回答する企業が多く、一方で従業員規模が大きくなるにつれて、「新卒採用」と回答する企業が多くなる結果となりました。

		■ 新卒採用	■ 中途採用	■ その他	■ 無回答	(%)
全体	(447)	7.6	70.7	12.5	9.2	
1～4人	(74)		59.5	29.7	10.8	
5～9人	(107)	3.7	75.7	12.1	8.4	
10～19人	(78)	7.7	79.5	6.4	6.4	
20～29人	(57)	8.8	70.2	12.3	8.8	
30～49人	(46)	8.7	63.0	10.9	17.4	
50～99人	(42)	11.9	76.2	2.4	9.5	
100人以上	(43)	23.3	65.1	7.0	4.7	

(3) 採用形態別の人事評価制度導入状況の回答結果

採用形態別の人事評価制度導入状況について、人事評価制度が「ある」と回答した企業の主な採用形態は、【新卒採用(64.7%)】が最も高い割合となりました。一方で、制度が「ない」と回答した企業の主な採用形態は、【中途採用(61.4%)】となり、主に新卒採用を行っている企業については、人事評価制度を導入している割合が高いことが分かりました。

人事評価制度の有無（採用形態別）（n=447）

		■ある	■ない	(%)
全体	(447)	40.5	59.5	
新卒採用	(34)	64.7	35.3	
中途採用	(316)	38.6	61.4	
その他	(56)	37.5	62.5	

(4) 従業員規模別の人事評価制度導入状況の回答結果

従業員規模別の人事評価制度導入状況について、「ある」と回答した企業については、従業員規模 100 名以上の企業における割合が 74.4%と最も高くなりました。次いで【50～99 人 (66.7%)】、【20～29 人 (54.4%)】などと続いています。

一方で、「ない」と回答した企業において、従業員規模別では、【1～4 人 (83.8%)】、【5～9 人 (78.5%)】となりました。比較的小規模の企業は、人事評価制度が「ない」企業が多く、規模が大きくなるにつれて評価制度が「ある」企業が多い結果となりました。2025 年度版中小企業白書にて公表されている同様なデータについても、類似した結果となっており、同じ傾向が見られました。

人事評価制度の有無（従業員規模別）（n=447）

	全体	■ある	■ない	(%)
全体	(447)	40.5	59.5	
1～4人	(74)	16.2	83.8	
5～9人	(107)	21.5	78.5	
10～19人	(78)	39.7	60.3	
20～29人	(57)	54.4	45.6	
30～49人	(46)	52.2	47.8	
50～99人	(42)	66.7	33.3	
100人以上	(43)	74.4	25.6	

【(参考) 2025 年度版中小企業白書：人事評価制度の有無（従業員規模別）】全国

		■ある	■ない	(%)
全体	(20,982)	40.6	59.4	
1～30	(12,851)	25.1	74.9	
31～50人	(3,119)	52.6	47.4	
51～100人	(2,848)	68.1	31.9	
101人以上	(2,164)	78.9	21.1	

出典：2025 年度版中小企業白書（データ元：(株)帝国データバンク「令和 6 年度中小企業の経営課題と事業活動に関する調査」）より筆者にて作成

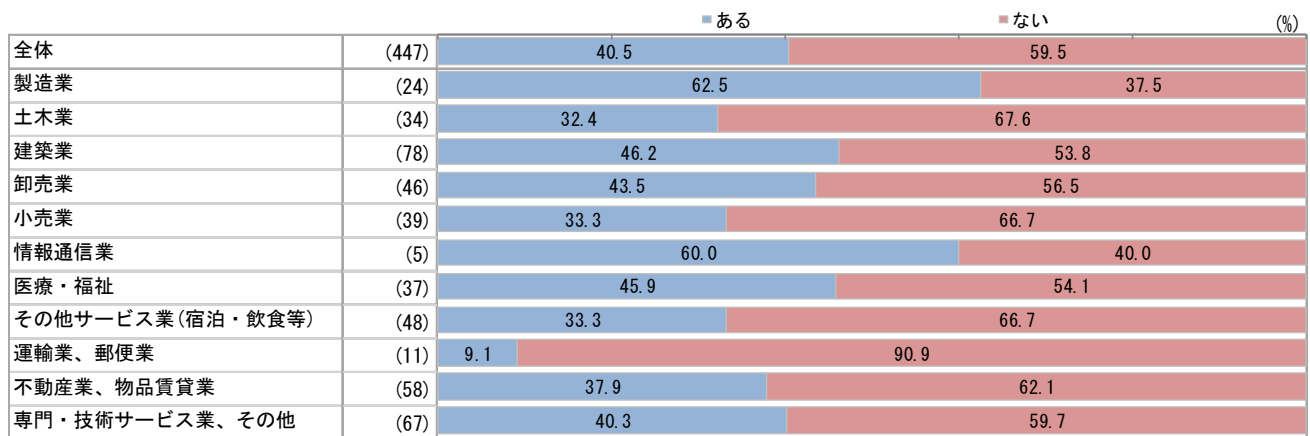
(5) 業種別の人事評価制度導入状況の回答結果

業種別の人事評価制度導入状況について、「ある」と回答した割合が最も高い業種は、【製造業(62.5%)】、次いで【情報通信業(60.0%)】、【建築業(46.2%)】などと続いています。

一方で、「ない」の回答割合が最も高い業種は【運輸業、郵便業(90.9%)】、次いで【土木業(67.6%)】、【小売業 66.7%】、【その他サービス業(宿泊・飲食等)66.7%】となりました。

また、「専門・技術サービス業」においては、従業員規模の大きい会社においても、制度が「ない」と回答した企業が他の業種と比較し多い結果となりました。一方で、「建設業」においては、小規模な企業においても評価制度が「ある」と回答した企業が他の業種と比較し多い結果となっており、業種によって差が見られました。

人事評価制度の有無（業種別）（n=447）

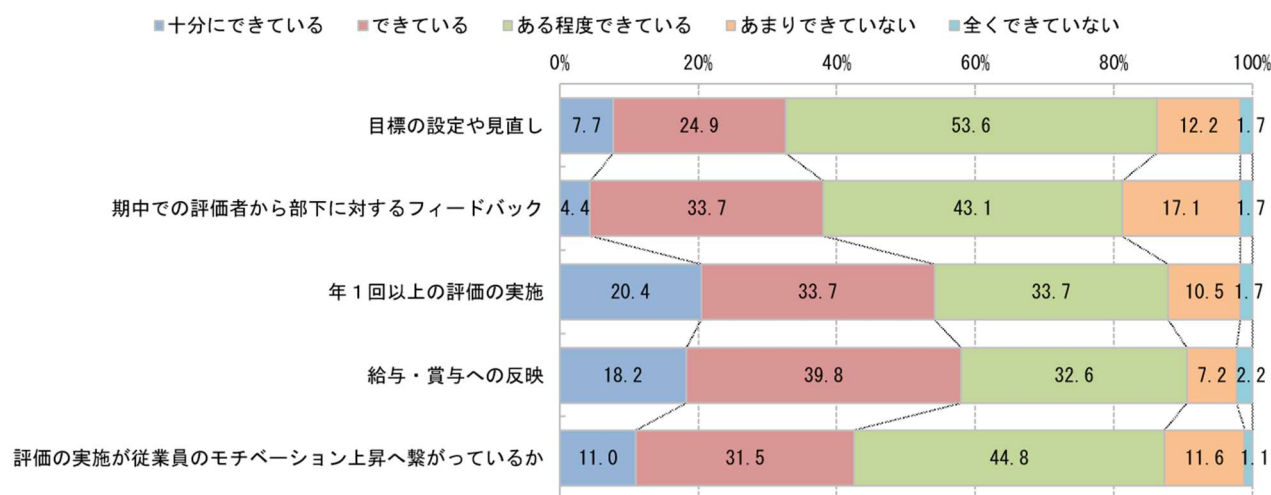


3. 人事評価制度導入企業における運用状況及び課題

(1) 人事評価制度が「ある」と回答した企業における制度運用の状況

前問で【人事評価制度が「ある」】と回答した企業の人事評価制度の運用状況について、項目別にみると、「十分にできている・できている」と回答した割合については、【給与・賞与への反映(58.0%)】への取組が最も高く、次いで【年1回以上の評価の実施(54.1%)】となりました。一方で、「あまりできていない・全くできていない」の回答の割合については、【期中での評価者から部下に対するフィードバック(18.8%)】、【目標の設定や見直し(13.9%)】が他の項目と比較し多い結果となりました。

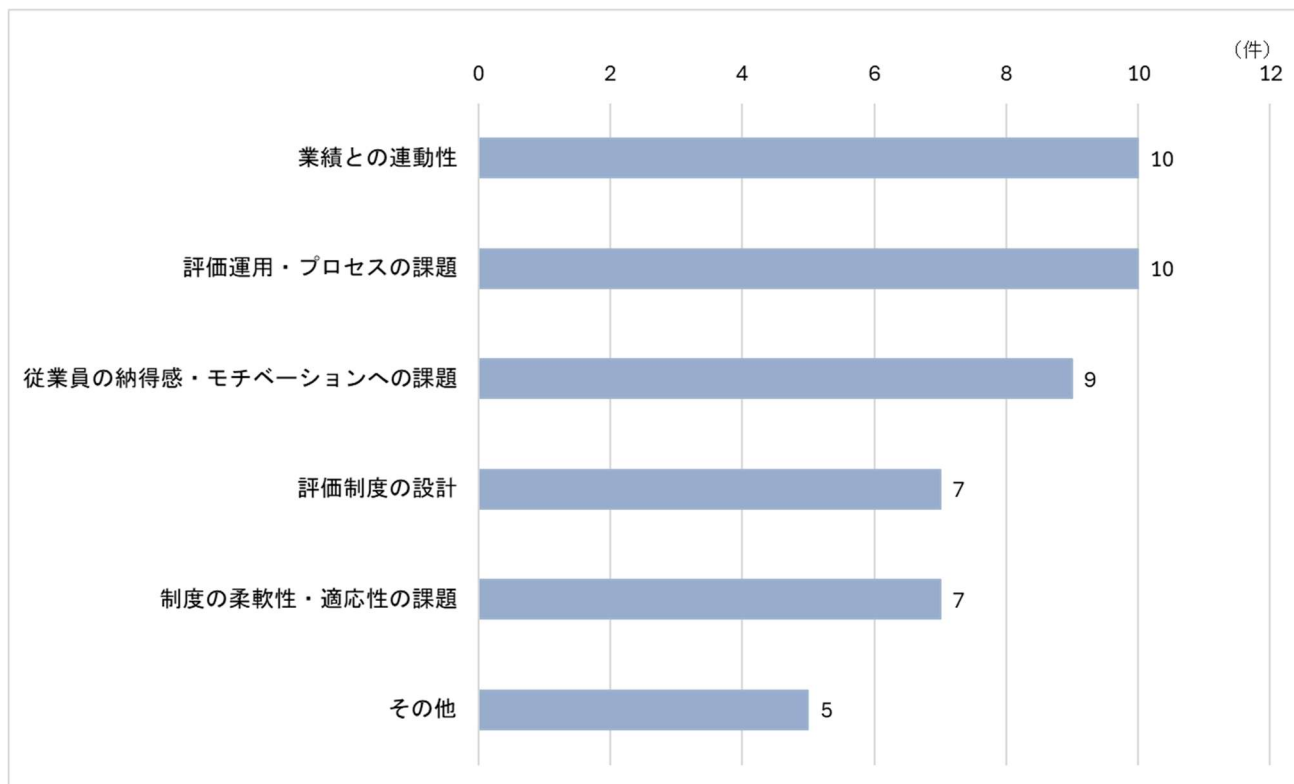
人事評価制度が「ある」企業における評価制度運用状況について (n=181)



(2) 自社の人事評価制度における課題と感じる点

【自社の人事評価制度について、課題とを感じる点】という設問についての自由回答

「自社の人事評価制度における課題」の自由回答の項目別まとめ（n=48）



【項目説明】

課題の項目	内容
業績との連動性	会社の業績との連動が弱い、報酬・昇進との連動が不明確
評価運用・プロセス	評価者の主観が強い、不十分なフィードバックなど
従業員の納得感・モチベーション	評価への信頼性欠如、モチベーション低下
評価制度の設計	評価基準の曖昧さ、職種・役職毎の基準の不整合
制度の柔軟性	制度のアップデート、多様な働き方への対応など
その他	導入して間もない企業や、制度見直し中などの回答

「自社の人事評価制度における課題」 自由回答一覧

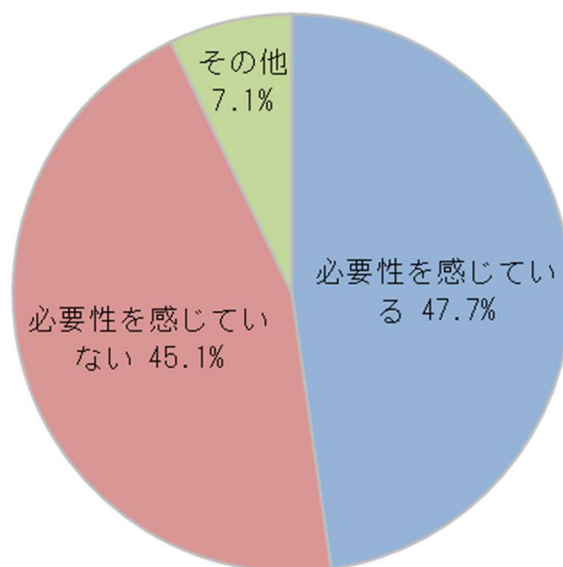
自由回答	
1	部門ごと、上長ごとに評価基準に差異あり
2	まだ人事評価制度を導入したばかりなので これから定着していけるように管理職の意識をかえていかないとけない
3	原資となる収益がまだ低いため、賞与に反映できていない
4	売り上げに対する意識
5	積極的に技術試験を受けて資格取得してほしい。受験のためのモチベーションが上がる仕組みを作りたい。
6	運用についてまだ正解がみつかっておらず随時変更しながら対応している
7	評価方法、評価項目が経営環境の変化とともに見直しが必要
8	MVV策定中・MVV基づく評価制度導入予定
9	会社目標と個人目標設定の連動、適正な面談方法
10	制度は規定されてるものの内容が不十分
11	きめ細かい反映が不足。従業員の納得感が不足。
12	現在人事評価制度の見直し、ブラッシュアップを計画中。役職者からのヒアリングなど実施
13	事務職の評価基準がシステム的でなく曖昧
14	毎朝早くに会社に来て掃除をしている人や時間外の集会やボランティアに積極的に参加している人も評価したいが働き方改革と逆になる為評価項目がつかれない。
15	従業員同士のコミュニケーションが取れてない部分的がある
16	①給与制度、等級制度等との紐づけ ②システム化
17	評価される側の目標設定や見直しが賃金に反映しモチベーションアップに繋がっていない点や評価者教育が課題である。
18	日々の業務で時間わとられ評価出来ていない
19	賃金を上げるには限界がある為、評価が高い従業員でも見合った賞与が出せない。
20	現在より、更に細分化された人事考課の必要性
21	働き方の価値基準
22	評価者からのフィードバックについて、まだまだ足りていない。
23	評価制度に連携する給料テーブルが不備
24	人事評価と個人で思う評価にずれが生じているので、人事評価内容をもう少し具体化していく必要がある。
25	賃金制度とリンクするので慎重に評価をしないとけない
26	介護、保育業階に人事評価制度や競争意識の醸成や業績連動ボーナスなど、社員の抵抗感は感じる。若年層は人事評価制度に前向きである
27	評価バッテリーが十分にない。 定量の評価が正しいか不安
28	主観的な評価
29	課題をもっと各スタッフが自覚してほしいこと
30	評価に対する曖昧さがある。
31	部下に対するフィードバックができていない。部下は上司（会社）にどんな期待をもってもらっているのかわからずモチベーションが上がらない。
32	制度は導入しているが、うまく運用ができていない状況。
33	経営が求める目標値と自己評価の乖離。
34	成果点の評価なので不満
35	利益が安定しないと評価に反映できない。
36	当社は、2025年9月より新しい人事評価制度を導入したばかりです。現在進行形で制度を定着させている段階であり、今後の運用を通じて、より効果的な制度としていくことに尽力してまいります。
37	つい先日より、支援機構により現在の人事評価制度のブラッシュアップを行い始めたところです
38	考課者の目線合わせスキル向上
39	従業員評価は部署ごとの偏差値となるので、法人全体でみると実感と異なる評価となることがある。
40	個人のスキルの差があるので 社員教育をしたいが 長年勤めているの方がその対象なので スキルを上げるのが難しい
41	役職をつけて、責任感を持ってもらうのがいいのかを迷っている
42	人事評価制度につい取組み中
43	明確な評価項目がないこと。
44	事務職の評価（方法）
45	モチベーション上昇へ繋がっていない
46	今年9月からの導入で初めて進めているところ
47	報奨金の評価をどう分配するか
48	年3回の賞与と年2回の昇給が管理者の負担になっていないか心配

4. 人事評価制度「なし」の企業における制度の必要性について

(1) 人事評価制度の必要性回答結果

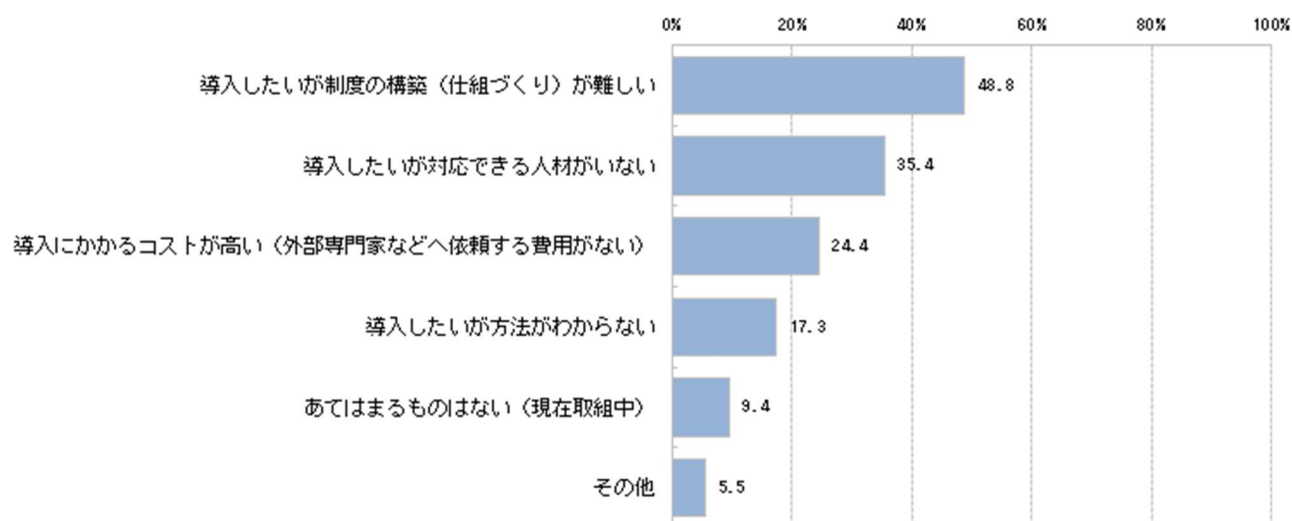
【貴社において人事評価制度は必要だと思いますか】という設問で、「ない」と回答した企業において、【必要性を感じている(47.7%)】、次いで【必要性を感じていない(45.1%)】となり、人事評価制度「ない」企業においても、約5割の企業において人事評価制度の必要性を感じていることが分かりました。

人事評価制度「ない」企業における人事評価制度の必要性について (n=266)



前問で【必要性を感じている(47.7%)】と答えた企業における導入の妨げになっている理由については、【導入したいが制度の構築(仕組みづくり)が難しい(48.8%)】と回答した企業が最も多く、次いで【導入したいが対応できる人材がいない(35.4%)】、【導入にかかるコストが高い(外部専門家などへ依頼する費用がない)(24.4%)】となり、制度設計の難しさや、人材面、費用面の課題が多い結果となりました。

導入の妨げになっている理由について (n=127)



(その他の理由)

・ 今後、契約しているコンサル会社と作って行く予定
・ 導入したいが時期尚早、現在検討中
・ 導入のタイミングやきっかけ
・ 現時点で人事評価に関する明確な制度がないため、新たに評価制度を構築したいと考えている
・ 導入しようと評価制度を数年前から作成・検討中
・ 親族、相続を考えている(別の優先事項がある)

前問で【必要性を感じていない(45.1%)】と答えた企業の理由としては、主に以下の内容が挙がりました。

・ 年功序列を主体に、部署単位の評価制度を取組んでいる
・ 必要性は感じるが、システムが使いこなせない。
・ すぐに必要ではないが、いずれ必要だと思う
・ 現状では必要性を感じていないが、従業員が増えた際には必要だと思う
・ いまのところ必要ない
・ 人事評価制度自体を知らない。良く分からない。

5. 考察

今回の調査結果において、県内企業における人事評価制度の導入状況について、「ある」と回答した企業は 40.5%となりました。一方で、「ない」と回答した企業は 59.5%の結果となり、2025 年度版中小企業白書で公開されている令和 6 年の中小企業向けの調査結果（全国）とほぼ同様の傾向がみられました。

2025 年度版中小企業白書で公開されている令和 6 年の中小企業向けの調査結果（全国）によると、人事評価制度を「設けている」事業者は、「設けていない」事業者に比べて、定着率「7 割以上」の割合が高く、定着率「3 割未満」の割合が低いことが明らかになっています。

一方で、評価制度の運用においては、「業績との連動性」「評価運用・プロセス」「従業員の納得感・モチベーション」などの課題が多く挙げられました。

公平で透明性のある評価制度の整備、定期的な制度の見直し、評価者の育成、多様な働き方への対応、そして柔軟性の確保などは、今後の評価制度の効果を高めるための重要な課題です。一方で、人事評価制度は従業員の信頼感を高め、離職率の低減に寄与することが期待されています。

沖縄県内においても少子高齢化が進み、人口は減少傾向にあります。これに伴い、労働市場では人手不足の状況が今後も続くことが予想されます。企業が安定的に労働力を確保するためには、従業員の定着率を向上させる取り組みが必要です。その一環として、人事評価制度の導入や、自社の実態に合わせた人事評価制度の整備が重要であるといえます。

引用・参考文献一覧

中小企業庁(2025)2025 年度版「中小企業白書」全文 (<https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyosyo/2025/PDF/chusho.html>)